

HOME ([HTTPS://WWW.HRCONNECT.CL/](https://www.hrconnect.cl/)) / TENDENCIAS ([HTTPS://WWW.HRCONNECT.CL/CATEGORY/TENDENCIAS/](https://www.hrconnect.cl/category/tendencias/))



Las empresas establecidas en todo el mundo y en una amplia gama de sectores se esfuerzan por emular la velocidad, el dinamismo y la concentración en el cliente de las organizaciones digitales. En el verano de 2015, el grupo bancario holandés **ING** emprendió ese viaje, cambiando su organización tradicional a un modelo «ágil» inspirado por compañías como Google, Netflix y Spotify. El nuevo enfoque en ING, que comprende alrededor de 350 «escuadrones» de nueve personas en 13 tribus, ya ha mejorado el tiempo de comercialización, ha aumentado el compromiso de los empleados y ha aumentado la productividad. En esta entrevista, el responsable de información de ING Netherlands, **Peter Jacobs y Bart Schlatmann**, explican por qué el banco tenía que cambiar, cómo se las arregla sin las antiguas líneas de información, y cómo mide el impacto de sus esfuerzos.

¿Qué motivó a ING a introducir esta nueva forma de trabajar?

Bart Schlatmann: Hemos estado en un viaje de transformación por cerca de diez años, pero no podemos dejar de hacerlo. La transformación no es solo mover una organización de A a B, porque una vez que golpeas a B, necesitas moverte a C, y cuando llegas a C, probablemente tienes que empezar a pensar en D.

En nuestro caso, cuando introdujimos una forma ágil de trabajar en junio de 2015, no existía un imperativo financiero particular, ya que la compañía tenía un buen desempeño y las tasas de interés aún estaban en un nivel decente. Sin embargo, el comportamiento de los clientes estaba cambiando rápidamente en respuesta a los nuevos canales de distribución digital, y las expectativas de los clientes estaban siendo moldeadas por los líderes digitales en otras industrias, no solo en la banca. Necesitábamos dejar de pensar tradicionalmente sobre el marketing de productos y comenzar a comprender los viajes de los clientes en este nuevo entorno omnicanal. Es imperativo para nosotros proporcionar un servicio continuo y de alta calidad para que los clientes puedan comenzar su viaje a través de un canal y continuar a través de otro; por ejemplo, ir a una sucursal en persona para obtener asesoramiento sobre inversiones y luego llamar o conectarse en línea para realizar una inversión real. Una forma ágil de trabajar era el medio necesario para llevar a cabo esa estrategia.

¿Cómo se define la agilidad?

Bart Schlatmann: la agilidad tiene que ver con la flexibilidad y la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente y orientarse en una nueva dirección. Se trata de minimizar los trasposos y la burocracia, y empoderar a las personas. El objetivo es construir profesionales más fuertes y más redondeados de toda nuestra gente. Ser ágil no es solo cambiar el departamento de TI o cualquier otra función por sí mismo. La clave ha sido adherirse al «principio de extremo a extremo» y trabajar en equipos multidisciplinarios o escuadrones, que comprenden una mezcla de especialistas en marketing, especialistas en productos y comerciales, diseñadores de experiencia de usuario, analistas de datos e ingenieros de TI, todo Enfocado en resolver las necesidades del cliente y unido por una definición común de éxito. Este modelo [ver exhibición] se inspiró en lo que vimos en varias compañías de tecnología, que luego adaptamos a nuestro propio negocio.

Peter Jacobs: Mirando hacia atrás, creo que había cuatro grandes pilares. El número uno era la **forma ágil** de trabajar por sí misma. Hoy, nuestros colegas de TI y comerciales se sientan juntos en los mismos edificios, divididos en escuadrones, probando constantemente lo que pueden ofrecer a nuestros clientes, en un entorno donde no hay gerentes que controlen las transferencias y retrasen la colaboración.

El número dos es tener la **estructura organizativa** adecuada y la claridad en torno a los nuevos roles y la gobernanza. Mientras continúes teniendo diferentes departamentos, comités directivos, gerentes de proyectos y directores de proyectos, continuarás teniendo silos, lo que dificulta la agilidad.

El tercer gran componente es nuestro **enfoque de DevOps** (integración de TI y el desarrollo comercial) y la entrega continua en TI. Nuestra aspiración es lanzar nuevos lanzamientos de software en una base mucho más frecuente, cada dos semanas en lugar de tener entre cinco y seis «grandes lanzamientos» al año, como lo hicimos en el pasado. La integración del desarrollo de productos y las operaciones de TI nos ha permitido desarrollar nuevas características innovadoras de productos y posicionarnos como el banco móvil número uno en los Países Bajos.

Finalmente, está nuestro nuevo modelo de personas. En la organización anterior, el estado y el salario de un gerente se basaban en el tamaño de los proyectos de los que era responsable y en el número de empleados de su equipo. En un modelo ágil de gestión del rendimiento, no hay proyectos como tales; lo que importa es cómo la gente trata con el conocimiento. Una gran parte de la transformación ha consistido en garantizar que haya una buena combinación entre diferentes niveles de conocimiento y experiencia.

¿Cuál fue el alcance de esta transformación? ¿Dónde empezaste y cuánto tardaste?

Bart Schlatmann: Nuestro enfoque inicial fue en los 3,500 miembros del personal en la sede del grupo. Comenzamos con estos equipos, que comprenden departamentos anteriores como marketing, gestión de productos, gestión de canales y desarrollo de TI, porque creíamos que teníamos que empezar por el núcleo y que esto sería un buen ejemplo para el resto de la organización.

Originalmente, dejamos de lado las funciones de soporte, como recursos humanos, finanzas y riesgo, las sucursales, los centros de llamadas, las operaciones y la infraestructura de TI al cambiar a tribus y escuadrones. Pero eso no significa que no sean ágiles; Adoptan la agilidad de una manera diferente. Por ejemplo, introdujimos equipos de autodirección en operaciones y centros de llamadas basados en lo que vimos trabajando en el vendedor de zapatos Zappos. Estos equipos toman más responsabilidad de lo que solían y tienen menos supervisión de la administración que antes. Mientras tanto, hemos estado alentando a la fuerza de ventas y la red de sucursales a adoptar la agilidad a través de las luchas diarias del equipo y otras tácticas. Las funciones tales como el riesgo legal, financiero y operativo no son parte de un escuadrón en sí, ya que deben ser independientes, pero un escuadrón puede pedirles ayuda y dar consejos objetivos.

Tardaron unos ocho o nueve meses desde el momento en que escribimos la estrategia y la visión, a fines de 2014, hasta el punto en que la nueva organización y la forma de trabajar se habían implementado en toda la sede. Comenzó con pintar la visión y obtener inspiración de diferentes líderes tecnológicos. Pasamos dos meses y cinco juntas fuera del sitio desarrollando la organización objetivo con su nuevo «sistema nervioso». Paralelamente, creamos cinco o seis escuadrones piloto y usamos las lecciones para adaptar la configuración, el entorno de trabajo y el diseño general. Después de eso, pudimos concentrarnos en la implementación; por ejemplo, seleccionamos y conseguimos a las personas adecuadas y renovando las oficinas.

¿Qué tan importante fue tratar de cambiar la cultura de ING como parte de esta transformación?

Bart Schlatmann: La cultura es quizás el elemento más importante de este tipo de esfuerzo de cambio. Sin embargo, no es algo que se pueda abordar en un programa por sí solo. Hemos gastado una enorme cantidad de energía y tiempo de liderazgo tratando de modelar el tipo de comportamiento (propiedad, empoderamiento, orientación al cliente) que es apropiado en una cultura ágil. La cultura debe reflejarse y enraizarse en todo lo que emprendemos como organización y como individuos.

Por ejemplo, una iniciativa importante ha sido un nuevo programa de incorporación de tres semanas, también inspirado en Zappos, que involucra a todos los empleados que pasan al menos una semana completa en el nuevo centro de llamadas de operaciones de fidelización de clientes para atender las llamadas de los clientes reales. A medida que se mueven por las áreas clave del banco, los nuevos empleados establecen rápidamente sus propias redes informales y obtienen una comprensión más profunda del negocio.

También hemos adoptado el enfoque de contratación de igual a igual utilizado por Google. Por ejemplo, mis colegas en la junta seleccionaron a las 14 personas que me informaron. Todo lo que tengo es un derecho de veto si eligen a alguien con quien realmente no puedo lidiar. Después de miles de contrataciones hechas por equipos que utilizan este enfoque en todos los niveles de la organización, nunca he escuchado que se ejerza un solo veto, una señal segura de que el sistema está funcionando bien. Es interesante notar, también, que los equipos ahora están mejor diversificados por género, carácter y conjunto de habilidades que antes. Definitivamente tenemos una organización más equilibrada.

Mucho se debe también a la nueva forma en que nos comunicamos ya la nueva configuración de la oficina: invertimos en derribar paredes en edificios para crear más espacios abiertos y permitir una interacción más informal entre los empleados. Tenemos un número muy pequeño de reuniones formales; la mayoría son informales. Todo el ambiente de la organización es mucho más parecido a un campus de tecnología que a un banco tradicional de estilo antiguo donde las personas estaban encerradas a puerta cerrada.

¿Puedes decir más sobre las compañías que te inspiraron?

Peter Jacobs: Nos dimos cuenta de que, en última instancia, somos una empresa de tecnología que opera en el negocio de servicios financieros. Así que nos preguntamos dónde podríamos aprender acerca de ser la mejor compañía de tecnología de su clase. La respuesta no fueron otros bancos, sino verdaderas empresas de tecnología.

Si le pide a los jóvenes con talento que nombren a la compañía de sus sueños desde una perspectiva de empleo, casi siempre citan los gustos de Facebook, Google, Netflix, Spotify y Uber. Lo interesante es que ninguna de estas compañías opera en la misma industria o comparte un propósito común. Una es una compañía de medios, otra está basada en un motor de búsqueda y otra está en el negocio del transporte. Lo que todos tienen en común es una forma particular de trabajar y una cultura de personas distintiva. Trabajan en pequeños equipos que se unen en un propósito común, siguen un “manifiesto” ágil, interactúan estrechamente con los clientes y están constantemente capacitados para reformar lo que están trabajando.

Spotify, por ejemplo, fue una inspiración sobre cómo lograr que las personas colaboren y trabajen a través de silos; los silos siguen siendo un gran obstáculo en la mayoría de las empresas tradicionales. Fuimos a visitarlos a Suecia varias veces para comprender mejor su modelo, y lo que comenzó como un intercambio de una sola vía ahora se ha convertido en un

intercambio de dos vías. Ahora acuden a nosotros para discutir sus desafíos de crecimiento y, con ello, temas como la contratación y la remuneración.

Sin las líneas de reporte tradicionales, ¿cuál es el pegamento que mantiene unida a la organización?

Bart Schlatmann: Nuestra nueva forma de trabajar comienza con el equipo. Una de las primeras cosas que debe hacer cada escuadrón es anotar el propósito de lo que está trabajando. Lo segundo es acordar una manera de medir el impacto que tiene en los clientes. También decide cómo gestionar sus actividades diarias.

Los escuadrones son parte de las tribus, que tienen mecanismos adicionales como scrums, planificación de la cartera de portafolio y reuniones diarias para garantizar que los propietarios de productos estén alineados y que exista un verdadero sentido de pertenencia. Otra característica importante es la QBR [revisión trimestral de negocios], una idea que tomamos prestada de Google y Netflix. Durante este ejercicio, cada tribu escribe lo que logró en el último trimestre y su mayor aprendizaje, celebrando tanto los éxitos como los fracasos y articulando lo que pretende lograr en el próximo trimestre y, en ese contexto, a qué otra tribu o escuadra lo hará. Necesito enlazar con. Los documentos QBR están disponibles abiertamente para todas las tribus: los estimulamos para que ofrezcan comentarios y opiniones, y esto se comparte de manera transparente en todo el banco. Hasta ahora, hemos hecho cuatro QBR y, mientras estamos mejorando, todavía tenemos que hacer que funcionen mejor.

Al principio, creo que a los reguladores a veces les preocupaba que ágil significara libertad y caos; ese no es el caso en absoluto. Todo lo que hacemos se gestiona a diario y es transparente en las paredes alrededor de nuestras oficinas.

¿Algunas personas se adaptan mejor a los enfoques operativos ágiles que otras?

Bart Schlatmann: Seleccionar a las personas adecuadas es crucial. Todavía recuerdo enero de 2015, cuando anunciamos que todos los empleados de la sede central tenían «movilidad», lo que significa que estaban sin trabajo. Solicitamos a todos que vuelvan a solicitar un puesto en la nueva organización. Este proceso de selección fue intenso, con un mayor peso para la cultura y la mentalidad que el conocimiento o la experiencia. Elegimos a cada uno de los 2,500 empleados de nuestra organización como lo son hoy, y casi el 40 por ciento está en una posición diferente al trabajo en el que estaban anteriormente. Por supuesto, perdimos muchas personas que tenían buen conocimiento pero que carecían de la mentalidad correcta; pero el conocimiento se puede recuperar fácilmente si las personas tienen la capacidad intrínseca.

Peter Jacobs: Notamos que la edad no era un diferenciador tan importante. De hecho, muchos de los que habrías esperado que fueran los «viejos guardias» se adaptaron con mayor rapidez y facilidad que la generación más joven. Es importante mantener la mente abierta.

¿Ve algún riesgo en este modelo ágil?

Peter Jacobs: Veo dos riesgos principales. En primer lugar, la agilidad en nuestro caso se ha centrado mucho en llevar el software a producción y en asegurarse de que las personas respondan a la nueva versión de lo que obtienen. Si no tienes cuidado, todas las innovaciones terminan siendo incrementales. Por lo tanto, debe organizarse para un tipo de innovación más disruptivo, y no siempre puede esperar que salga de un equipo individual.

En segundo lugar, nuestra forma ágil de trabajar brinda a los propietarios de productos una gran autonomía para recopilar comentarios de los usuarios finales y mejorar el producto con cada nueva versión. Existe el riesgo de que las personas vayan en direcciones diferentes si no alinea los escuadrones, por ejemplo, cada tres o seis meses. Debe organizarse de manera que los equipos estén alineados y sean conscientes de las prioridades estratégicas de la empresa.

¿Qué consejo le daría a los líderes de otras compañías que contemplan un enfoque similar?

Bart Schlatmann: Cualquier organización puede volverse ágil, pero la agilidad no es un propósito en sí misma; Son los medios para un propósito más amplio. La primera pregunta que debe hacerse es: “¿Por qué ágil? ¿Cuál es el propósito más amplio? «Asegúrese de que exista una razón clara y convincente que todos reconozcan, porque tiene que hacer todo, respaldado por todo el equipo de liderazgo, para que esa transformación sea un éxito. La segunda pregunta es: “¿A qué estás dispuesto a renunciar?” Requiere sacrificios y la voluntad de renunciar a partes fundamentales de tu forma actual de trabajar, empezando por los líderes. Abandonamos la jerarquía tradicional, las reuniones formales, la sobreingeniería, la planificación detallada y la excesiva «dirección de entrada» a cambio de equipos empoderados, redes informales y «dirección de salida». Debe mirar más allá de su propia industria y permitirse cometer errores. aprender. El premio será una organización lista para enfrentar cualquier desafío.

Entrevista original publicada en *McKinsey quarterly* (<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>). (en inglés).

Comparte este artículo en las redes sociales:

Tags: agil (<https://www.hrconnect.cl/tag/agil/>), agile (<https://www.hrconnect.cl/tag/agile/>), chapter (<https://www.hrconnect.cl/tag/chapter/>), cultura (<https://www.hrconnect.cl/tag/cultura/>), squads (<https://www.hrconnect.cl/tag/squads/>),



Equipo HR Connect (<https://www.hrconnect.cl/author/hradmin/>)

in (<https://www.linkedin.com/company/hr-connect-chile>)

Somos una plataforma abierta que conecta a profesionales y proveedores de gestión de personas, facilitando el intercambio de información relevante y gran impacto para crear valor aplicado en la realidad de sus organizaciones. ¡Únete a nuestra comunidad!



¿Es tu oficina un lugar que genera más espacios de conversación?
(<https://www.hrconnect.cl/desarrollo/oficina-lugar-genera-mas-espacios-conversacion/>)

La conferencia internacional líder sobre el futuro del trabajo vuelve a Santiago, Chile
(<https://www.hrconnect.cl/tendencias/la-conferencia-internacional-lider-sobre-el-futuro-del-trabajo-vuelve-a-santiago-chile/>)



UN COMENTARIO

Deje una respuesta

Debes estar logueado (https://www.hrconnect.cl/wp-login.php?redirect_to=https%3A%2F%2Fwww.hrconnect.cl%2Ftendencias%2Fla-transformacion-agile-de-ing%2F) para poder comentar.

DESTACADOS



Automatización como oportunidad para revolucionar la gestión del talento
(<https://www.hrconnect.cl/desarrollo/la-automatizacion-como-una-oportunidad-para-revolucionar-la-gestion-del-talento/>)



La gestión individual: el universo del trabajo de las habilidades laborales
(<https://www.hrconnect.cl/partners/la-gestion-individual-el-universo-del-trabajo-de-las-habilidades-laborales/>)



Consejos para liderar de buena manera un equipo remoto
(<https://www.hrconnect.cl/partners/consejos-para-liderar-de-buena-manera-un-equipo-remoto/>)

(f
la



(<https://linkedin.com/company/hr-connect-chile>)

SUSCRÍBETE A NUESTRO NEWSLETTER

Recibirás contenido relevante y de gran impacto para la gestión de personas en tu organización.

Email*

Nombre

Apellido

* = Campo obligatorio

Subscribirse

Potenciado por MailChimp (<https://www.mailchimp.com/affiliates/?aid=c96c5434853ae034e8c778950&afl=1>)!

ETIQUETAS

agile (<https://www.hrconnect.cl/tag/agile/>)

atracción (<https://www.hrconnect.cl/tag/atraccion/>)

beneficios (<https://www.hrconnect.cl/tag/beneficios/>)

comunicación (<https://www.hrconnect.cl/tag/comunicacion/>)

covid-19 (<https://www.hrconnect.cl/tag/covid-19/>)

cultura (<https://www.hrconnect.cl/tag/cultura/>)

desarrollo (<https://www.hrconnect.cl/tag/desarrollo/>)

desempeño (<https://www.hrconnect.cl/tag/desempeno/>)

engagement (<https://www.hrconnect.cl/tag/engagement/>)

estrategia (<https://www.hrconnect.cl/tag/estrategia/>)

formación (<https://www.hrconnect.cl/tag/formacion/>)

gestión del cambio (<https://www.hrconnect.cl/tag/gestion-del-cambio/>)

innovación (<https://www.hrconnect.cl/tag/innovacion/>)

liderazgo (<https://www.hrconnect.cl/tag/liderazgo/>)

reclutamiento (<https://www.hrconnect.cl/tag/reclutamiento/>)

selección (<https://www.hrconnect.cl/tag/seleccion/>)

talento (<https://www.hrconnect.cl/tag/talento/>)

tecnología (<https://www.hrconnect.cl/tag/tecnologia/>)

tendencias (<https://www.hrconnect.cl/tag/tendencias/>)

transformación digital (<https://www.hrconnect.cl/tag/transformacion-digital/>)

ARTÍCULOS RELACIONADOS

(<https://www.hrconnect.cl/tendencias/desafio-latina/>)

QUIÉNES SOMOS

Somos la primera comunidad abierta de RRHH y transformación digital en Latinoamérica, conectando a profesionales y proveedores de gestión de personas, facilitando la co-creación de contenido relevante de gran impacto para el desarrollo en las organizaciones. Conoce quiénes somos y nuestros colaboradores (<https://www.hrconnect.cl/quienes-somos/>).



HR Game Changers, insíbete y no te quedas fuera

(<https://www.hrconnect.cl/tendencias/hr-game-changers-insíbete-y-no-te-quedes-fuera/>)

contacto@hrconnect.cl (<mailto:contacto@hrconnect.cl>)

MMXVI.

3 Claves de la Gestión del Cambio Agil (<https://www.hrconnect.cl/tendencias/3-claves-de-la-gestion-del-cambio-agil/>)



¿Es realmente posible que RRHH se transforme digitalmente?

(<https://www.hrconnect.cl/tendencias/como-conseguir-la-transformacion-digital-de-rrhh/>)

Cuando hablamos de transformación digital, estamos hablando de cultura digital (<https://www.hrconnect.cl/desarrollo/cuando-hablamos-de-transformacion-digital-estamos-hablando-de-cultura-digital/>)

Hoy, Miércoles 22 no te pierdas OPEN PARTNERS:

FUTURO (<https://www.hrconnect.cl/desarrollo/hoy-miercoles-22-no-te-pierdas-open-partners-futuro/>)

Mantener Nuestra Identidad Organizacional a Distancia. Parte IV Final: Nuestra Salud Mental (<https://www.hrconnect.cl/engagement/mantener-nuestra-identidad-organizacional-a-distancia-parte-iv-final-nuestra-salud-mental/>)

Desafíos de Agile HR en Améri

(<https://www.hrconnect.cl/tendencias/desafio-agile-hr-en-america-latina/>)

Lanzamiento del mapa HR Tech 2020 Latam

(<https://www.hrconnect.cl/tendencias/lanzamiento-del-mapa-hr-tech-2020-latam/>)

Mundial de Agilidad: Abierto

(<https://www.hrconnect.cl/tendencias/mundial-de-agilidad-abierto/>)

Cambio de mentalidad en las organizaciones para la transformación digital

(<https://www.hrconnect.cl/desarrollo/cambio-de-mentalidad-en-las-organizaciones-para-la-transformacion-digital/>)

Mandamientos de la transformación digital

(<https://www.hrconnect.cl/desarrollo/mandamientos-de-la-transformacion-digital/>)

¿Es realmente posible que RRHH se transforme digitalmente?

(<https://www.hrconnect.cl/tendencias/como-conseguir-la-transformacion-digital-de-rrhh/>)

Cuando hablamos de transformación digital, estamos hablando de cultura digital (<https://www.hrconnect.cl/desarrollo/cuando-hablamos-de-transformacion-digital-estamos-hablando-de-cultura-digital/>)

Hoy, Miércoles 22 no te pierdas OPEN PARTNERS:

FUTURO (<https://www.hrconnect.cl/desarrollo/hoy-miercoles-22-no-te-pierdas-open-partners-futuro/>)

Mantener Nuestra Identidad Organizacional a Distancia. Parte IV Final: Nuestra Salud Mental (<https://www.hrconnect.cl/engagement/mantener-nuestra-identidad-organizacional-a-distancia-parte-iv-final-nuestra-salud-mental/>)